

УДК 331.522.4.004

*М.М. ІЛЬЧУК, доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН,
завідувач кафедри організації агробізнесу
С.О. НІКІТЧЕНКО, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Є.Ф. ПЕРЕГУДА, кандидат економічних наук,
начальник відділу контролю, документообігу та звернень громадян
Державна інспекція сільського господарства
в Житомирській області*

Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери

Постановка проблеми. Реалізація ефективних заходів розвитку сільського господарства є одним із актуальних напрямів економічної науки. Розвиток конкурентних відносин стимулює пошук нових управлінських інструментів для забезпечення стабільного рівня ефективної діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Велика увага при цьому повинна приділятися диверсифікації діяльності, адже в сучасних умовах господарювання ситуація в сільському господарстві досить складна. Розвиток підприємницьких структур у багатьох випадках не повною мірою забезпечується обіговими коштами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

Кон'юнктура ринку поглиблює протиріччя між приватними інтересами бізнесу й інтересами суспільства, оскільки виробляється прибутковіша продукція без урахування структури сівозмін, а це в свою чергу впливає на екологію та соціальну сферу сільських територій. Важливою умовою розвитку підприємницьких структур аграрної сфери є зниження ринкових ризиків, забезпечення

зростання доданої вартості й прибутковості підприємництва, що може забезпечуватися диверсифікацією їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика увага дослідженню диверсифікації діяльності приділялась іноземними авторами, такими як М. Портер [5], А.Чандлер [9], а також вітчизняними науковцями – Н.А. Добрянська [2], Т.О. Зінчук, М.Д. Корінько, Ю.О. Лупенко [10], Б.Й. Пасхавер, В.І. Ткачук [7] та ін. Разом із тим недостатнє теоретико-методичне й практичне забезпечення даної проблеми в умовах сільського економічного простору створюють потребу подальших досліджень у цьому напрямі з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємництва на засадах диверсифікації. Це спонукає до поглиблення підходів щодо обґрунтування диверсифікації діяльності підприємницьких структур і зумовлює актуальність статті.

Мета статті – наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо визначення перспективних напрямів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств із урахуванням економічних, соціальних і екологічних складових.

© М.М. Ільчук, С.О. Нікітченко, Є.Ф. Перегуда, 2016

Виклад основних результатів дослідження. Диверсифікація підприємницької діяльності зумовлена об'єктивними факторами розвитку ринкової економіки, які повинні активізувати можливі джерела внутрішнього зростання та забезпечувати підвищення ефективності виробництва.

Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [9]. У подальшому дана теорія була розвинена й узагальнена М. Портером та іншими науковцями [2, 7, 8].

До принципів диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання належать такі положення, як визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечність із глобальною метою підприємства; необхідність передусім захищати вже одержаний і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення й розвитку; врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії; узгодження напрямку диверсифікації з потребами ринку; доцільність технологічної сумісності та спадкоємності; максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві.

Основною метою диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання є: досягнення збільшення фінансової синергії; стабілізація доходів; зменшення оперативного ризику; збільшення кредитних можливостей; забезпечення зростання; розширення видів підприємницької діяльності.

Враховуючи тенденції розвитку аграрного сектору України важливо застосувати вивчений досвід аграрної підприємницької діяльності Європейського Союзу, де основними типами диверсифікації діяльності є сільський туризм, переробка сільськогосподарської продукції, обробка деревини й біоенергетика. Даний досвід може бути застосований і вітчизняними аграрними підприємствами та узагальнений в такі основні напрями диверсифікації, як освоєння нових сегментів ринку; створення альянсів; вихід на зарубіжні ринки (чим більше спеціалізована компанія, тим виразніше вона відчуває обмеже-

ність обсягу внутрішнього ринку, що спонукає диверсифікацію на зовнішній ринок).

Механізм реалізації процесу диверсифікації діяльності підприємницьких структур реалізується на основі взаємодії її основних складових, до яких, на нашу думку, слід віднести економічну організаційну і правову підсистему. Ефективна взаємодія цих складових супроводжується зростанням їх конкурентоспроможності (рис. 1).

Так, економічна підсистема передбачає економічні важелі впливу на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та держави. Організаційна підсистема механізму включає створення ефективної функціональної системи управління суб'єктами господарювання через удосконалення основних функцій управління конкурентоспроможністю аграрних формувань і підвищення їх адаптованості до динамічних чинників конкурентного середовища. Правова підсистема включає нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності.

Узагальнюючи існуючі методичні підходи для визначення економічної оцінки диверсифікації виробничої діяльності підприємств, нами запропоновано для використання коефіцієнт розвитку диверсифікації:

$$K_{pg} = \sqrt[t]{I_2} \times I_d \times I_n, \quad (1)$$

де K_{pg} – коефіцієнт розвитку диверсифікації; I_2 – індекс галузей підприємства; I_d – індекс величини грошових надходжень підприємства, I_n – індекс зайнятості в підприємстві; t – термін реалізації проекту диверсифікації.

Для визначення даного показника використовуються реальні дані, тобто ті, що відображають і визначаються за фактичними даними статистичної звітності сільськогосподарських підприємств. Ми можемо говорити про ефективність диверсифікації діяльності за умови, коли $K_{pg} \geq 1$. Якщо коефіцієнт менший одиниці, то дана стратегія є менш ефективною.

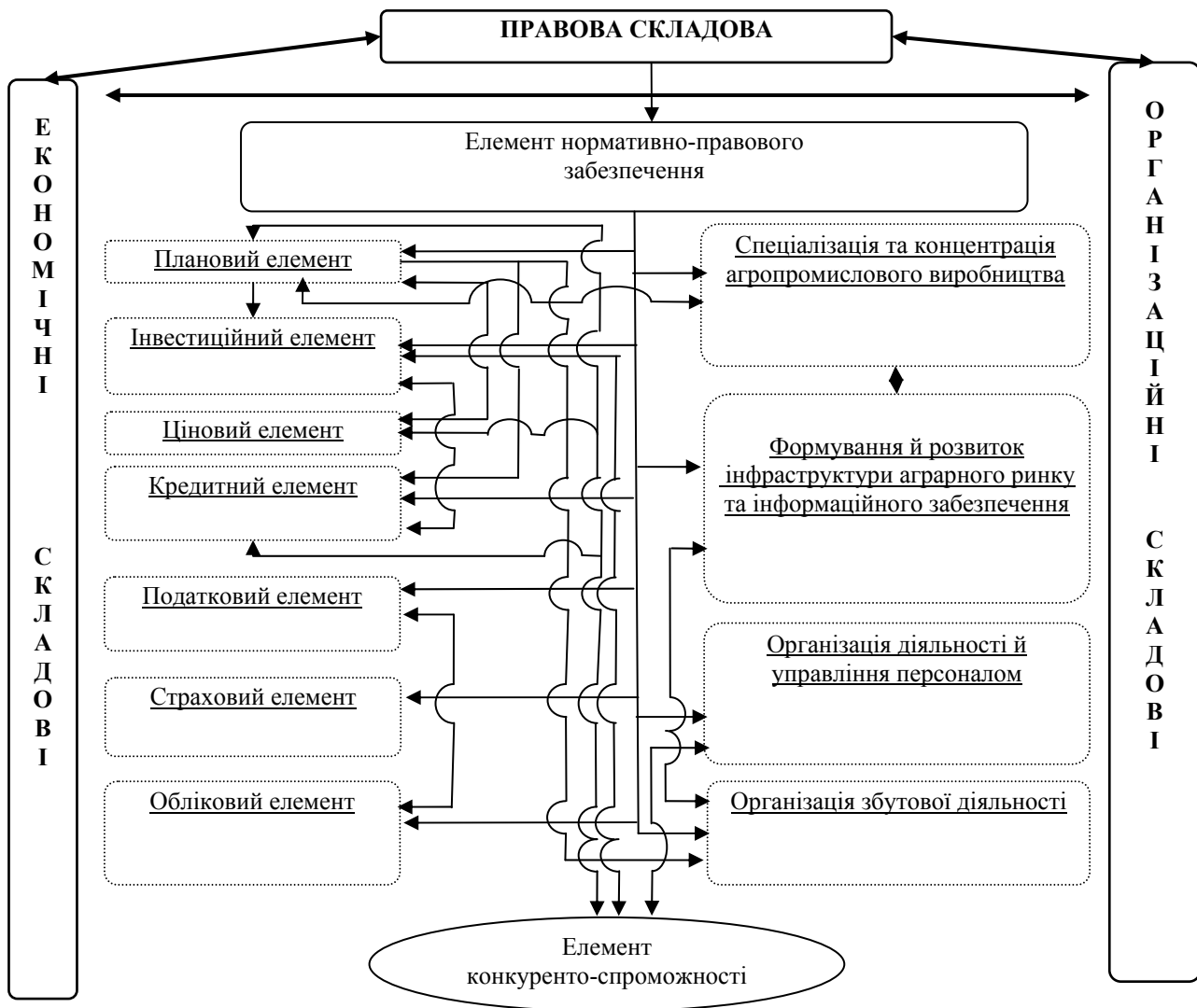


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності підприємницьких структур

Джерело: Систематизовано авторами.

Використання запропонованого коефіцієнта дасть змогу доповнити оцінку соціально-економічного впливу диверсифікації й визначити доцільність її проведення у підприємницьких структурах.

Виходячи з основних теоретичних положень дослідження, диверсифікацію діяльності доцільно розглядати як об'єктивно необхідний процес розширення асортименту товарів і послуг, нових напрямів інвестування, маркетингової діяльності з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства й повнішого використання фінансових можливостей та ресурсів, зростання доданої вартості, зниження еко-

номічних ризиків і зростання доходів населення.

Основним напрямом диверсифікації підприємницьких структур є диверсифікація їх виробничої діяльності. Для аграрної сфери характерною особливістю є те, що ці процеси найдоцільніше реалізовувати в сільськогосподарських підприємствах, які займають ключове місце в структурі аграрного виробництва. Так, за досліджуваний період кількість цих підприємств у Київській області зросла на 1%, а в користуванні знаходилося 1018 тис. га ріллі, або близько 90% від площі сільськогосподарських угідь підприємств.

1.Ефективність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області

Показник	Рік					2013 р. у до 2009 р.
	2009	2010	2011	2012	2013	
Кількість підприємств, од.	520	516	541	525	534	102,7
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	40326	40448	38136	37491	36800	91,3
у т. ч.: в рослинництві	22498	21660	22218	21834	21086	93,7
в тваринництві	17828	18788	15918	15657	15714	88,1
Площа сільськогосподарських угідь – усього, тис. га	918,9	916	946,8	1018	968,8	105,4
Виробництва валової продукції – всього, млн грн	7612,5	7303,4	8905,4	9749,3	10228,2	134,4
у т. ч.: в рослинництві	4100,6	3900	5185,4	5711,7	6088,6	148,5
в тваринництві	3511,9	3403,4	3720	4037,6	4139,6	117,9
Коефіцієнт розвитку диверсифікації	0,979	0,981	1,072	1,037	1,015	103,7
Рівень рентабельності (збитковості) сільсько-господарської діяльності, %	20,6	31,1	38,5	34,1	14,2	X
у т. ч.: в рослинництві	11,6	25,2	35,9	27,4	7,3	X
в тваринництві	33,8	38	43,6	46,3	26,0	X

Джерело: розраховано на основі статистичних даних [6].

Результати проведених досліджень вказують на те, що протягом 2009–2013 років ефективність виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області знизилася, про що доводить зниження рівня рентабельності з 20,6 до 14,2 %, хоча протягом періоду дослідження мало місце збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції на 34,4 %, в т. ч. в рослинництві на 48,5, тваринництві – 17,9 % (табл. 1).

Встановлено, що у 2013 році мало місце зниження коефіцієнта розвитку диверсифікації на 5,3 % порівняно з 2011 роком, коли його значення було найвищим (1,072). Водночас порівняно з 2009 роком відбулося збільшення даного показника на 3,7 %. Рівень диверсифікації виробництва сільгоспідприємств Київської області в цілому має тенденцію до зростання й у 2013 році становив 0,81, що на 2,5 % більше, ніж у 2011 році та характеризує високий рівень диверсифікації діяльності. Протягом 2011–2013 років рівень диверсифікації виробництва зріс у 18-ти із 25 досліджуваних районів. Його аналіз по рослинницькій галузі вказує на зниження рівня від високого до середнього. Найбільш диверсифікованими є підприємства Васильківського, Вишгородського й Макарівського районів. Щодо галузі тваринництва, то середній рівень диверсифікації в області підвищився. Найвищі значення мали підприємств-

ва Поліського, Таращанського та Богуславського районів.

За допомогою групування виявлено існування залежності між кількістю видів продукції, площею сільгоспугідь, чисельністю працівників і рівнем рентабельності сільськогосподарських підприємств. Групування за кількістю видів продукції показало, що найрентабельнішими є підприємства, асортимент продукції яких становить понад 10 її видів. Рентабельність виробництва в таких підприємствах – понад 40 % (табл. 2). Встановлена тенденція характерна для тих сільськогосподарських підприємств, у структурі яких є рослинницька й тваринницька галузі, а основними видами продукції є зернові, насіння соняшнику, цукрові буряки, соя, рапс, молоко, яловичина та свинина.

За результатами проведеного дослідження виділено такі стратегічні напрями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств: виробнича діяльність, обслуговуюча кооперація, агротуризм, інша діяльність (рис. 2). Дані напрями включають первинну переробку, зберігання, транспортування продукції; надання послуг населенню, учасникам кооперації й іншим сільськогосподарським підприємствам; розвиток агротуризму на рівні домогосподарств, фермерських господарств та сільськогосподарських підприємств.

2. Групування сільськогосподарських підприємств Київської області за кількістю видів продукції (послуг), середньому за 2009-2013 рр.

Кількість видів продукції	Кількість підприємств	У середньому на підприємство				Рентабельність, %		
		площа с.-г. угідь, га	чисельність працівників		усього	у т.ч.		
			всього	рослинництва		тваринництва	рослинництва	тваринництва
До 3	204	729	35	21	14	14,0	11,9	18,2
від 4 до 6	207	1774	66	37	29	17,7	32,3	6,8
від 7 до 9	96	2793	112	62	50	38,4	21,3	59,9
10 і більше	20	8410	353	245	108	40,6	20,4	65,2
Разом	527	1809	73	43	30	27,7	21,5	37,5

Джерело: Розраховано на основі статистичних даних [6].

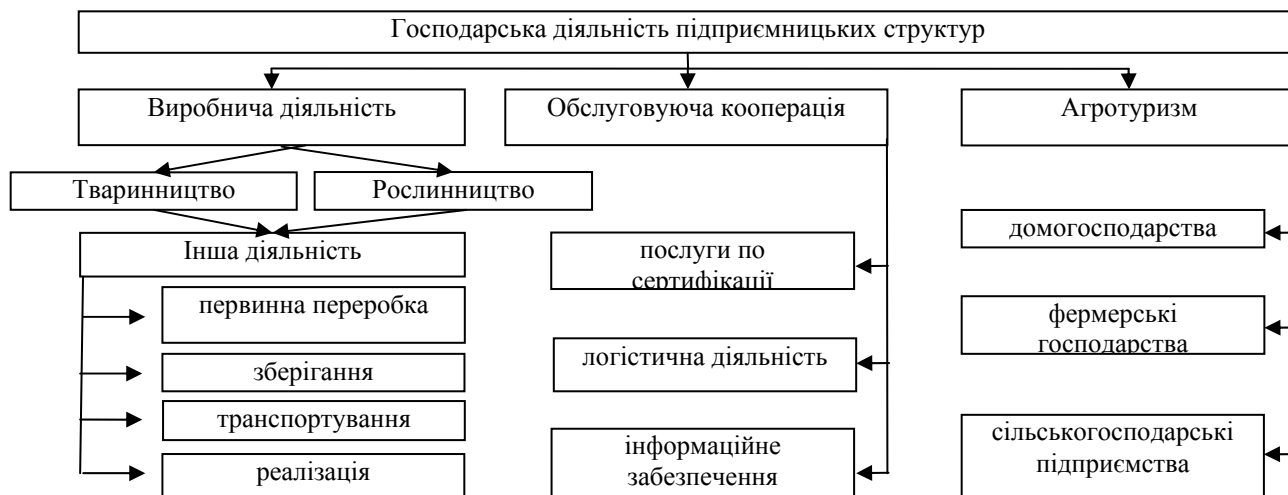


Рис. 2. Стратегічні напрями диверсифікації діяльності підприємницьких структур

Джерело: Систематизовано авторами.

Встановлено, що основними напрямками диверсифікації діяльності для підприємницьких структур є розвиток обслуговуючої кооперації, оптимізація виробничої структури за умов розширення асортименту продукції й розвиток агротуризму.

Зокрема, у Київській області функціонує 19 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Найуспішніші діють у Білоцерківському районі. Вони ведуть діяльність наданням послуг з обробітку ґрунту і транспортування. Дохід від надання послуг для типового сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу за перші 6 місяців 2012 року на 25 % перевищував усю суму надходжень за 2011 рік.

Результатом дослідження є розроблення пропозицій щодо посилення ролі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у поглибленні диверсифікації наданням нових послуг, а саме – сертифікації продукції, логістичних та інформаційно-консультаційних

послуг. Дані види послуг доповнюють вже існуючі й поглиблюють диверсифікацію діяльності суб'єктів господарювання в сільському господарстві. Розроблено проект формування п'яти сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (у Центральній, Східній, Західній, Північній та Південній частині району) на базі функціонуючих сільськогосподарських підприємств з урахуванням адміністративно-територіальних особливостей Яготинського району. Розраховано, що за умов реалізації даного проекту буде створено 40 робочих місць, а додатковий дохід становитиме понад 2 млн грн.

Доведено, що оптимальна структура виробництва є важливою передумовою диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Оптимізація виробничої структури на основі економіко-математичного моделювання забезпечує системне відображення поведінки підприємства в діапазоні змінюваних умов, серед яких є такі, що в

реальній дійсності важко прогнозовані або зумовлені суттєвими витратами й ризиком. При розрахунках за основу було взято виробничу структуру підприємств, типових для своїх природно-кліматичних умов Яготинського та Бородянського районів Київської області. Дослідженням встановлено, що протягом 2011–2013 років значення коефіцієнта розвитку диверсифікації для типових підприємств є меншим одиниці – 0,95. Аналіз показав, що у 2013 році підприємство Яготинського району спеціалізувалося на виробництві продукції рослинництва, зокрема озимої пшениці, ячменю, кукурудзи на зерно, насіння соняшнику та сої. У виробничій діяльності були задіяні 12 працівників. Підприємство Бородянського району спеціалізувалося на виробництві зерна і свинини, а у виробництві було задіяно 57 працівників. Встановлено, що на формування одержаного рівня показника найсуттєвіше вплинуло зменшення чисельності зайнятих працівників та зменшення кількості видів продукції.

У процесі розрахунку проекту було використано розрахунково-конструктивний метод і метод екстраполяції, побудовано оптимізаційну модель із цільовою функцією на максимум прибутку. Цільова функція оптимізації виробничих систем має вигляд [4]:

$$F_{\max} = \sum_{g=1}^n v_g x_g + \sum_{a=1}^m v_a x_a, \quad (2)$$

3. Проект диверсифікації виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств Київської області на перспективу

Показник	Підприємство Яготинського району			Підприємство Бородянського району		
	Фактично 2013 р.	На 2020 р.	Індекс прогнозу до факту	Фактично 2013 р.	На 2020 р.	Індекс прогнозу до факту
Площа сільськогосподарських угідь, га	1618	1618	1,00	2672	2672	1,00
Кількість галузей	1	2	2,00	2	2	1,00
Кількість видів продукції, шт.	8	15	1,88	10	15	1,50
Виробництво валової продукції, тис. грн – усього*	3543,6	16927,8	4,78	44965,8	95402,2	2,12
у т. ч.: рослинництва	3543,6	7280,4	2,13	7778,6	11433,9	1,47
тваринництва	-	9647,4	X	37187,1	83968,3	2,26
Зайнято в сільському господарстві, осіб усього	12	39	3,25	57	86	1,51
у т. ч.: у рослинництві	12	12	1,00	21	24	1,14
у тваринництві	-	27	X	36	62	x

де F_{\max} – прибуток;

g – вид культури ($g = 1, 2, \dots, n$);

a – вид тварин ($a = 1, 2, \dots, m$);

x_g – площа посіву g -ї культури;

x_a поголів'я худоби a -го виду;

v_g – величина прибутку з одиниці площі j -ї культури;

v_a – величина прибутку з структурної голови k -го виду тварини.

Результати розрахунків уможливили відшукати резерви й намітити напрями підвищення ефективності діяльності на перспективу (табл. 3).

Відповідно до розробленого проекту результатом диверсифікації виробничої структури для підприємства Яготинського району стане створення багатогалузевої виробничої структури, а для підприємства Бородянського району – розширення галузі тваринництва. Зокрема, зміниться також структура сільськогосподарських угідь через скорочення площі під зерновими та відповідне збільшення під технічними й кормовими культурами. Важливою умовою проведення розрахунків є незмінна частка тваринництва у виробництві сільськогосподарської продукції. Це зумовлено необхідністю подолання негативних процесів, що відбуваються в даній галузі через стабілізацію ситуації та подальше виведення галузі на високу рентабельність. Це передусім стосується вирощування великої рогатої худоби і свиней.

Потреба в інвестиціях – усього, тис. грн	x	24832,2	X	x	17148,0	x
у т.ч.: рослинництво	x	1355,1	x	x	1119,1	x
тваринництво	x	23477,1	x	x	16028,9	x
Окупність інвестицій	x	5,8	x	x	1,6	x
Коефіцієнт диверсифікаційної стратегії	0,86	1,77	2,08	0,98	1,79	1,83

*У цінах 2013 року.

Джерело: Власні розрахунки.

Обґрунтовано необхідність та можливості імплементації стратегії диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств Яготинського району для підприємств інших районів Київської області, що сприятиме соціально-економічному розвитку регіону в цілому. За умов збереження кількості сільськогосподарських підпри-

ємств і розвитку галузі тваринництва реалізація проекту дасть змогу працевлаштувати понад 2,4 тис. осіб. При цьому очікується, що за рахунок зміни товарної структури та пришвидшення обіговості коштів виручка від реалізації продукції сільськогосподарських підприємств збільшиться у 2020 році у 2,1 раза порівняно з 2013-м (табл. 4).

4. Результати диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств Київської області

Показник	2013 р. (факт)	2020 р. (прогноз)	2020 р. до 2013 р., %
Кількість підприємств – усього	534	534	100,0
Кількість двогалузевих підприємств	252	337	133,7
Зайнято в с.-г. підприємствах, тис. осіб	36,8	39,2	106,5
у т. ч. у:			
рослинництві	21,1	21,2	100,6
тваринництві	15,7	18,0	114,4
Площа с.-г. угідь, тис. га	1668,7	1668,7	100,0
у т. ч.:			
рілля	1356,1	1327,0	97,9
сіножаті та пасовища	251,7	280,8	111,6
Виручка від реалізації продукції:			
всього, млн грн	11148,3	23454,2	2,1 раза
на 1 працівника, тис. грн	668,1	1405,5	2,1 раза
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	302,9	598,4	197,5

Джерело: Власні розрахунки.

Дослідження підприємств, які займаються аграрним туризмом, показало, що зі збільшенням площі садиби в середньому зростає кількість послуг, що надається гостям. До основних послуг можна віднести: риболовлю, яку надають 14 садиб із 15-ти; розваги для дітей – 13 садиб спеціалізуються на цій послугі. На мисливстві й прогулянці на конях спеціалізуються 11 садиб. У восьми садиб спеціалізація краса та здоров'я й організація вечірок і свят. П'ять садиб надають послугу – прогулянка на лижах. Вартість за проживання та послуги – від 200 грн за добу та встановлюється індивідуально.

У цілому розвиток агротуризму за рахунок збереження етнографічної самобутності сприяє відродженню традиційної культури

Київської області, місцевої архітектури, мистецтва, промислів, тобто всього, що створює регіональний колорит. Виявлено, що основними чинниками, які стримують розвиток агротуризму, є відсутність дієвої державної стратегії розвитку такого виду бізнесу та невизначеність правового статусу власників малих рекреаційних комплексів, розташованих у сільській місцевості. Згідно з прогнозом за умов розвитку агротуризму в Київській області, а саме – додаткового створення 18 агросадиб (реалізація проекту можлива на рівні домогосподарств, фермерських господарств, сільськогосподарських підприємств) буде додатково надано 22 робочих місця. Розраховано, що середньорічний дохід агросадиб, враховуючи се-

редню зайнятість і за умов середньодобової вартості відпочинку однієї особи на рівні 2013 року, становитиме 837 тис. грн.

Висновки. Проведені наукові дослідження дають підстави зробити такі теоретичні узагальнення, висновки та пропозиції підприємницьким структурам аграрної сфери по розширенню диверсифікації діяльності.

Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва дає змогу підприємствам раціональніше використовувати наявні матеріальні ресурси, землю й робочу силу і завдяки цьому знизити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, одержати додатковий дохід від своєчасної та продуманої галузевої маневреності, а також сприяє зниженню економічних ризиків і зростанню доходів населення. Встановлено, що за 2011-2013 роки рівень диверсифікації виробництва зріс у 18 з 25 районів на 5%.

Для проведення оцінки диверсифікації нами запропоновано методичний підхід визначення рівня диверсифікації діяльності з використанням коефіцієнта розвитку диверсифікації. В його основі лежить показник абсолютного рівня диверсифікації та інтегральний показник диверсифікації виробництва, а використання дає можливість оцінити соціально-економічний рівень диверсифікації сільськогосподарських підприємств і перспективні напрями його розвитку.

Розроблена модель підтверджує доцільність створення багатогалузевого виробництва,

основними напрямками диверсифікації діяльності в межах якого є відновлення галузі тваринництва, розвиток біоенергетики, застосування інноваційних технологій первинної переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Прогнозується, що для підприємств Яготинського району розвиток тваринницької галузі уможливить додатково створити 27 робочих місць, при цьому виробництво валової продукції зросте в 4,8 раза; для підприємств Бородянського району додатково буде створено 36 робочих місць, а виробництво валової продукції зросте в 2,1 раза. Базовою метою реалізації даної стратегії є одержання синергетичного ефекту.

Важливим напрямом диверсифікації є активізації діяльності існуючих обслуговуючих кооперативів, створення нових і розвиток агротуризму. Зокрема створення обслуговуючих кооперативів на базі сільськогосподарських підприємств Яготинського району дасть змогу додатково одержати більше 2 млн грн. Крім того, буде створено 40 робочих місць. Основними послугами, що надаватимуться, є оранка, сівба, транспортування, збирання врожаю підприємств та населення. Водночас додаткове створення на базі сільськогосподарських підприємств 18 агросадіб дасть змогу забезпечити 22 робочі місця. При цьому середньорічний дохід агросадіб області становитиме понад 800 тис. грн.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, аналіз: [моногр.] / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
2. Добрянська Н. А. Управління діяльністю диверсифікованих корпоративних об'єднань продовольчої сфери: моногр. / Н. А. Добрянська. – Херсон: Гринь Д.С., 2013. – 370 с.
3. Зіновчук В.В. Роль кооперації у реалізації диверсифікаційних намірів сільськогосподарських товаровиробників [Електронний ресурс] / В.В. Зіновчук, В. І. Ткачук. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/IRBIS_NBUV/CGIIRBIS_64.EXE?C21COM__17.PDF.
4. Кузубов М. В. Моделювання економічних і еколого-економічних процесів: [моногр.] / М. В. Кузубов. – К.: КСУ, 2010. – 170 с.
5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. / М. Е. Портер. – К.: Основи 2003. – 392 с.
6. Статистичний щорічник Київської області за 2013 рік: стат. зб. – К.: Держслужба статистики України, 2014. – 534 с.
7. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємства: моногр. / В. І. Ткачук. – Житомир: ЖНАЕУ, 2011. – 268 с.
8. Ansoff I. Strategic Management Classic Edition / I. Ansoff. – Great Britain, 2007.
9. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Germany, 1990.
10. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності / Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко, М.Й. Малік та ін.]; за ред. М.Ф. Кропивка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 50 с.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2016 р.

*